

Wat wil ik nu eigenlijk?

Iedere jongere zijn eigen loopbaancoach

door Norman Schreiner

Nederlandse jongeren bereiden zich onvoldoende voor op hun plaats op de arbeidsmarkt. De hulp die opleidingsinstellingen daarbij geven lijkt vooral instrumenteel. De student kiest daardoor vaak een beroep en volgt de opleiding die daarbij hoort. Maar misschien kan hij zich beter afvragen welke loopbaan hij wil en waarom: 'Wat zoek ik in mijn werk en wat wil ik ervan maken?' Is dat geen betere insteek?

De komende tijd betreden elk jaar ruim 170.000 jonge nieuwkomers de Nederlandse arbeidsmarkt (De Beer, 2006). Nieuwkomers met wisselende ambities. Niet allemaal nemen zij de moeite tijdens hun studie om zich al een concreet beeld te vormen van hun loopbaanwensen. De belangstelling voor loopbaanvraagstukken onder studenten lijkt beperkt en het besef van dat belang ook.

Hoe beter voorbereid men aan de start verschijnt, des te groter de kans dat men goed presteert. Dat leert de wereld van de sport ons. Is een goede planning en voorbereiding aan het begin van onze loopbaan belangrijk? Dat zou men kunnen afleiden uit divers onderzoek (o.a. Schreurs, 1996, Pop, Van Flier & Hummelen, 1996; Jurgens, 2000): degenen die zich goed voorbereiden lijken met meer gemak een passende baan te veroveren, beter tegen het werk gemakkelijker opgewassen te zijn en gemakkelijker te kunnen socialiseren in het werk.

Korte termijn

Er is er ook een maatschappelijk belang. We kunnen ons voorstellen dat er maatschappelijke kosten zijn verbonden aan manco's bij loopbaankeuzes. Becijferingen van de Nationale DenkTank (2007) laten zien dat in Nederland alleen al door onderbenutting van capaciteiten van leerlingen, miskenning van toptalent, niet-optimale studiekeuzes, inflexibiliteit van het onderwijssysteem en onnodig grote studie-uitval jaarlijks zo'n zeven miljard euro kwijt is. Welke manco's ondervinden mensen bij hun initiële loopbaanoriëntatie in de praktijk? En wat kan het nut zijn van een betere voorbereiding? Kunnen we dit misschien beter doen?

Het belang van een goede loopbaanoriëntatie wordt vaak onderschat. Menig student in het hoger en wetenschappelijk onderwijs is alleen bezig met doelen voor de korte termijn: colleges lopen, tentamens halen, werkstukken en scripties schrijven. Dit alles voor het belangrijke einddoel: afstuderen. Wat de student daarna met die studie doet, is in zijn ogen van later zorg. Hij schuift dat voor zich uit.

Tijdens de opleidingsjaren is ligt de focus doorgaans maar weinig op de noodzaak alvast iets aan loopbaanplanning te doen. Zo bleek uit een steekproef onder jonge alumni Bedrijfskunde van de Erasmus Universiteit dat iets meer dan de helft niet bewust voor hun ingezette loopbaan had gekozen (Schreiner, 1998).

Fasen

Er lijkt een sfeer van afwachting: 'Hedendaagse jongeren willen zich nog niet begeven op het toneel van de volwassenheid. Zij zitten in de zaal en amuseren zich daar - in afwachting van de voorstelling - prima. Ze weten dat zich achter het toneeldoek een ander leven afspeelt, maar ze houden zich daar nu nog niet zo erg mee bezig.' (Meijers & Wijers 1997, p.13).

Het gebrek aan belangstelling voor loopbaanvraagstukken tijdens de opleidingsjaren is een curieus verschijnsel, zeker omdat vrijwel iedereen – vroeg of laat, tijdens de beleving van de loopbaan – antwoord gaat zoeken op een fundamentele vraag als: 'wat wil ik nu eigenlijk nastreven in mijn werk en loopbaan?' Kennelijk is er sprake van het idee-fixe dat er twee strikt gescheiden - in de tijd achter elkaar geplaatste - doelen bestaan: allereerst het voltooien van de studie, daarna pas de verwerving van een loopbaan. Deze gedachte maakt dat de student beide vraagstukken in serie plaatst, terwijl een parallelle benadering van beide doelen logischer, zinvoller en effectiever kan zijn. Het eerste doel kan in belangrijke mate het tweede doel dienen.

Opleiding en entree op de arbeidsmarkt lijken dan kennelijk ook te worden beschouwd als twee strikt gescheiden perioden.

Besluitvorming

Volgens de *expectancytheorie* (Vroom, 1964) zouden loopbaanzoekers volstrekt rationeel, calculerend en doelbewust acties verrichten die voor hen het aantrekkelijkst zijn. Ze bedenken wat de beste optie voor hen is. Maar de constatering dat een beroep aantrekkelijk is, hoeft nog niet te betekenen dat iemand daar ook voor kiest (Greenhaus *et al.*, 2000) aangezien persoonseigenschappen en praktische haalbaarheid ook meetellen.

Een loopbaanbesluitvormingsproces verloopt daarom vaak niet consequent. Vier aspecten kunnen een dergelijke besluitvorming, al of niet in onderlinge samenhang, beïnvloeden: uitstelgedrag, ongeprogrammeerde besluitvorming, obsessief zoeken en de uitsluitingsparadox.

Uitstelgedrag

Is de middelbare school voltooid, dan zien wij dat sommigen maar niet kunnen kiezen voor een loopbaan in een bepaalde richting, ook niet kunnen kiezen voor een studie en deze beslissing steeds maar op de lange baan schuiven. Feldman (2003) constateert dat in de Verenigde Staten 33 procent van geslaagden aan de middelbare school zo het begin van hun hogere studie vertragen. Redenen hiervoor zijn bijvoorbeeld de angst om je vast te leggen, in een onomkeerbaar proces te belanden of de angst bestaande zekerheden te moeten opgeven. Sommigen tonen een soort sabbatsgedrag door dan maar een jaartje in het buitenland tot bezinning te komen. Het gevolg van dit uitstelgedrag kan zijn dat de loopbaanbeslissing voor later daarmee ook op de lange baan wordt geschoven.

Ongeprogrammeerde besluitvorming

In de praktijk besluiten mensen niet altijd pas na ampele en limitatieve verkenning. Decennia geleden wees Soelberg (1967) al op de zogenoemde 'ongeprogrammeerde besluitvorming'. Dat betekent dat mensen zich in eerste instantie bij een oriëntatie voor een specifieke baan niet zozeer laten leiden door een uitvoerige lijst van mogelijke uitkomsten, maar zich focussen op slechts een of twee significante uitkomsten. Robbins (2002) constateert dat wij functioneren binnen de grenzen van 'beperkte rationaliteit', waarbinnen wij vereenvoudigde modellen maken met de essentiële kenmerken van problemen, zonder dat wij recht doen aan hun complexiteit. En vervolgens gaat het individu zich dan binnen dat simpele model rationeel gedragen. Interessant aspect hiervan is dat de *volgorde* waarin de alternatieven

worden overwogen van doorslaggevend belang is voor de keuze. Ook al is er meer dan één oplossing voor een probleem, de eerste *aanvaardbare* keuze zal meteen bevredigend zijn. Ook Spijkerman & Admiraal (2000) duiden erop dat loopbaanzoekers een aantal acceptabele opties in gedachte hebben en niet blijven wachten op de gouden kans. Zij pakken vaak de eerste kans die zich voordoet.

Pasafgestudeerden zoeken vaak naar praktische instrumenten en checklists die voornamelijk gebaseerd zijn op *hoe* zij een baan krijgen. Zij bagatelliseren vaak vragen als: *wat* voor baan zoek ik en *waarom* zoek ik zo'n baan? Als iemand die aan de hand van een checklist wordt geïnstrueerd hoe hij een kies moet trekken zonder dat hij tandheelkunde heeft gestudeerd.

Obsessief zoeken

Een extreme vorm van keuzegedrag is de 'hypervigilantie' (Arnold, 1997). Dat is een besluitvormingsvariant waarin het individu - vooral in tijden van een ruime arbeidsmarkt - wanhopig op zoek is naar een vacature en de eerste en beste kans aangrijpt die snel opluchting biedt. In plaats van rustig bepaalde alternatieven op een rijtje te zetten wordt de arbeidsmarkt obsessief en paniekerig afgespeurd. Om aan deze ongerustheid een einde te maken nemen deze mensen een overhaaste beslissing, simpelweg om een einde te maken aan de stress (Feldman, 2003). Niet ondenkbaar is daarom dat percepties over *actuele* vraag-aanbodverhoudingen op een arbeidsmarkt in een zo'n keuzeprocess meespelen. Zo kan in een zeer ruime arbeidsmarkt de loopbaanzoeker al blij zijn met de beschikbaarheid van het eerste en beste baantje; er valt daar immers niet veel te kiezen. In een zeer krappe arbeidsmarkt daarentegen is er voor de loopbaanzoeker doorgaans een grote verscheidenheid van banen beschikbaar; de loopbaanzoeker kan zich geconfronteerd zien met een 'luxekeuze probleem': er dienen zich zo vele aantrekkelijke mogelijkheden aan dat het moeilijk is een solide keuze te maken. Immers, een toename van de keuzemogelijkheden maakt het kiezen alleen maar moeilijker (Iyengar & Lepper, 2000).

De eerstejaarsstudent laat zich bij het maken van een keuze voor een studie niet zelden leiden door de *actuele* situatie op een beoogde arbeidsdeelmarkt. Daar komt bij dat de studiekeuze van jongeren vaak veel sterker lijkt te worden bepaald door modegrillen dan door weloverwogen arbeidsmarktoverwegingen (Borghans, 1999). Logischer zou het zijn dat deze student met nog enige jaren studie voor de boeg op basis van een inschatting van de *toekomstige* arbeidsmarkt kiest. Kennelijk zijn we niet gewend om met arbeidsmarktprognoses om te gaan.

Uitsluitingsparadox

Een keuze kan ook afhankelijk zijn van een zekere keuze die al is gemaakt. Allen & De Vries (2000) schetsen de paradox dat eerder gemaakte keuzes bepaalde mogelijkheden voor de toekomst openhouden, maar tegelijkertijd andere mogelijkheden uitsluiten. Volgens hen zijn hier twee redenen voor aan te wijzen: keuzes kosten tijd en geld. Voordat een gemaakte keuze is teruggedraaid ben je alweer een paar jaar en een heel budget verder. De afweging tussen een carrière als arts of als psycholoog bijvoorbeeld zal anders zijn na het behalen van de propedeuse psychologie dan daarvoor. Ook 'uitloting' bij een aantal universitaire opleidingen hebben invloed op de keuze.

Hulp van buitenaf?

In hoeverre komen in de praktijk de wetenschap, het onderwijs en literatuur de loopbaanzoeker te hulp? De literatuur over individuele loopbaanoriëntatie en loopbaanverwerving, en vooral bezien vanuit het individu, is omvangrijk maar vaak populair van aard. De beperkte bronnen vanuit loopbaantheorieën steken hierbij schril af. Hoe komt dat? Schreurs (1996, p.2) verklaart dit fenomeen aan de hand van de bevinding van Hall

(1976): 'het overgangsproces van de opleiding naar de arbeidsmarkt valt buiten de interesse van zowel de opleiding als van de organisaties'. Spokane & Hawks (1990) suggereren zelfs dat onderzoek met betrekking tot de overgang van opleiding naar werk bij afgestudeerden waarschijnlijk het minst bestudeerde gebied in de hedendaagse loopbaanontwikkeling is. Deze onderbelichting van de theoretische inzichten kan voortkomen uit een hedendaagse pedagogische zienswijze die verwerving van vaardigheden sterk benadrukt omdat deze belangrijker zouden zijn dan verwerving van kennis en inzicht. Een en ander kan samenhangen met de doelen in het Nederlandse onderwijsbeleid. Allen & De Vries (2001) concluderen dat in Nederland 'attitudes en sociaal-communicatieve vaardigheden' veel meer in de opleiding worden benadrukt en het 'opdoen van werkervaring' veel belangrijker wordt gevonden dan in andere landen. Het leeraspect 'theorieën, concepten en paradigma's' wordt in andere landen juist meer benadrukt dan in Nederland. Projecteert men dit Nederlandse fenomeen op een redenering rond fasen in het loopbaanoriëntatie- en loopbaanverwervingsproces, dan roept dit het beeld op dat de loopbaanzoeker meer belang zou hechten aan de profileringsfase en de nomineringsfase (waarin vooral schriftelijke en mondelinge communicatievaardigheden van belang zijn) en minder aan de eerste twee fasen van inventarisatie en opsporing (waarin het meer aankomt op zelfkennis, inzicht en onderzoeksvaardigheden). Met andere woorden: bij hem of haar kan de indruk postvatten dat een fraai uitgedoste sollicitatiebrief annex curriculum vitae en een vlotte babbel tijdens het sollicitatiegesprek de enige succesvolle ingrediënten zijn van de weg naar welke baan dan ook. Pleij (1999) meent dat wij wellicht moeten betreuren dat kennis en vermogens in hoge mate zijn ingeruild voor vaardigheden en dat deze vaardigheden bij gebrek aan substantie en houvast eerder hulpeloos maken dan weerbaar.

Loopbaanadvies

Wat zien wij in de praktijk aan externe begeleiding van de aankomende loopbaanzoeker? Er is deugdelijke coaching van professionele loopbaanadviesbureaus. Maar deze bureaus opereren hoofdzakelijk waar sprake is van contractuele loopbaaninterventies voor mensen die zich al jaren op de arbeidsmarkt bevinden. In het voortraject tot de arbeidsmarkt zien wij echter nauwelijks integrale professionele begeleiding. In de tweede of derde klas van de middelbare school wordt gedurende een beperkt aantal lesuren 'keuzebegeleiding' geboden. De bedoeling hiervan is de leerlingen inzicht te verschaffen in zichzelf en hun interesses, zodat zij het maatschappelijk belang van elk schoolvak leren ontdekken en vooral het verband leren zien tussen de vakken en de vervolgoopleidingen. Ze krijgen werkboeken met vragenlijsten. Deze oefeningen kunnen worden gebruikt als wegwijzer voor de te kiezen 'profielen' ofwel vakkenpakketten in de bovenbouw. De teksten in de werkboeken wekken de indruk dat ze bruikbaar zijn voor loopbaanverkenning, maar maken niet duidelijk in hoeverre zij kunnen dienen als een fundamentele voororiëntatie op een latere loopbaan. Ook wordt niet duidelijk in welke mate (vaak overbelaste) schooldecanen dit aspect met de leerlingen bespreken. Voorlichtingsdagen op scholen - 'carrièredagen', waar vaak willekeurige beroepsbeoefenaren aardige causerieën houden - richten zich vaak op de keuze voor een beroep en niet zozeer op loopbaanoriëntatie. De scholen in Nederland hebben hiervoor geen standaardprogramma's. Aangezien zij vrij zijn om te bepalen hoe er vorm aan wordt gegeven, bestaan er aanzienlijke verschillen in het aanbod van loopbaanadviesprogramma's (Derksen, 2000).

Leerproces

Een eerste loopbaanoriëntatieproces kan worden beschouwd als een bijzonder leerproces, waarin het jonge individu wordt verondersteld zich te *leren* oriënteren, inzicht te krijgen in het eigen kunnen en de eigen motivatie, en ook leert hoe het verwervingsproces verloopt. Het is zinvol om dit proces al ver voor de daadwerkelijke eerste sollicitaties, bijvoorbeeld tijdens de

eerste schooljaren in gang te zetten. Jonge mensen hebben tijd en ervaring nodig om talenten boven te laten komen en om interesses en waarden te laten uitkristalliseren. Ze hebben ze tijd nodig om meer te weten te komen van de wereld van het werk. Watts (1998) legt grote nadruk op het leeraspect bij de voorbereiding op de loopbaan. Hij pleit ervoor om het individu al in de vroege jeugd, bij voorkeur op de basisschool, al enigszins vertrouwd te maken met vaardigheden om de eigen loopbaan te ontwerpen.

Een beter inzicht in loopbaantheorieën en in het proces van loopbaankeuzes is noodzakelijk. Daarmee krijgt men heldere criteria aangereikt om beter de voortgang van een op het individu toegesneden keuzeproces te kunnen bepalen. Een oplossing kan zijn – zoals gesuggereerd door de Nationale DenkTank (2007) – iedere leerling te koppelen aan een *talentcoach*. Men zou in het bijzonder kunnen denken aan periodieke individuele advisering door een onafhankelijke externe loopbaanmentor die zelfstandig gevestigd is en geen deel uitmaakt van de schoolorganisatie. Daarmee wordt de loopbaanoriëntatie uit de sfeer van ‘school en (moeten) leren’ gehaald en kunnen wellicht winsten worden behaald op het gebied van effectiviteit.

Studeren op loopbaan

Tijdens de lange aanlooperperiode voorafgaand aan de concrete entree op de arbeidsmarkt, doorgaans de periode dat men met de opleiding bezig is, lijkt dus verstandig om tot een realistisch beeld van zichzelf te komen en om alvast arbeidsdeelmarkten te bestuderen. Een bijkomende gunstige omstandigheid is dat het individu in deze studieperiode juist *gewend* is te studeren, analyseren en reflecteren. Hoe eerder het individu zich buigt over conceptuele aspecten van de eigen loopbaanplanning, des te beter. En ten slotte, de samenleving als geheel kan er ook beter van worden. Het leidt ongetwijfeld tot een vermindering van uitval uit opleidingen door een eerdere koppeling tussen ambitie en mogelijke loopbaanmarsroute. En daardoor kan een betere verdeling en benutting van menselijk talent ontstaan.

Dr. N.A.F.M. Schreiner doceert het keuzevak Loopbaanmanagement aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, houdt voordrachten in het land en publiceert over loopbaanvraagstukken.

Literatuur

Allen, J.P., A.C. Glebbeek en R.K.W. van der Velden (2000), *Op naar een nieuwe mijlpaal: een conceptueel kader voor loopbaanonderzoek*, ROA-W-2000/3, Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt, Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde, Universiteit Maastricht.

Allen, J.P. en R. de Vries (2001), *Transitie van opleiding naar werk van afgestudeerden in het hoger onderwijs in internationaal perspectief*, Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA), augustus 2001, Universiteit Maastricht.

Arnold, J. (1997), *Managing Careers into the 21st Century*, Paul Chapman Publishing, London.

de Beer, P. (2006), De metamorfose van de arbeidsmarkt in het komende decennium, in: M.Nijssen, H. Veldhuis, T. de Korte (red.), *Dilemma's in de nieuwe arbeidsmarkt: Hoogspanning en laagspanning. Tussen activeren en ontzien*, De Burcht/Berenschot, Amsterdam, juni 2006, pp.20-28.

Borghans, L. (1999), *Arbeidsmarktrelevante studie- en beroepskeuzes van jongeren*, Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA), Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde, Universiteit Maastricht, OSA publicatie A168, oktober 1999.

Derksen, D. (2000), 'Wie ben ik en wat wil ik', *NRC Handelsblad* 14 september 2000, p.35.

Feldman, D.E. (2003), The antecedents and consequences of early career indecision among young adults, *Human Resource Management Review*, Vol.13, no.3, pp.499-531.

Greenhaus, J.H., G.A. Callanan en V.M. Godshalk (2000), *Career Management* (3rd edition), The Dryden Press, Harcourt College Publishers, Orlando, Florida.

Iyengar, S.S. en M.R. Lepper (2000), When choice is demotivating: can one desire too much of a good thing?, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 79, no.6, pp.995-1006.

Jurgens, J.C. (2000), The Undecided Student: Effects of Combining Levels of Treatment Parameters on Career Certainty, Career Indecision, and Client Satisfaction, *The Career Development Quarterly*, maart 2000, Vol.48.

Meijers, F. en G.A. Wijers (1997), *Een zaak van betekenis - loopbaandienstverlening in een nieuw perspectief*, LDC, Expertisecentrum voor Loopbaanvraagstukken, Leeuwarden.

Nationale Denktank (2007), Onderbenutting talent en tekorten op arbeidsmarkt kosten Nederland 16 miljard per jaar, *Persbericht Nationale DenkTank 9 oktober 2007*, <http://www.nationale-denktank.nl>

Pleij, H. (1999), *Tegen de Barbarij - Tien stukken over vaderlandse beschaving*, Prometheus, Amsterdam.

Pop, S.A.A., H. van der Flier en E. Hummelen (1996), Succesfactoren in de outplacementsituatie, *Gedrag en Organisatie* 1996-9, nr.5.

Schreiner, N.A.F.M. (1998), notities tijdens het symposium Paardensprongen in de Loopbaan, Faculteit Bedrijfskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam, 7 november 1998.

Schreurs, M.L.J.J. (1996), *Carrière-ontwikkeling - de overgang van opleiding naar arbeidsmarkt*, proefschrift Rijksuniversiteit Limburg, Maastricht.

Soelberg, P.O. (1967), Unprogrammed Decision Making, *Industrial Management Review* 8 (1967), pp.19-29. In: Greenhaus, Callanan en Godshalk (2000), *op.cit.*

Spokane, A.R. en B.K. Hawks (1990), Annual review: Practice and research in career counseling and development, 1989, *The Career Development Quarterly*, Vol.39, pp.98-128, in: Sagen et al. (1999), *op.cit.*

Spijkerman, R.M.H. en D. Admiraal (2000), *Loopbaancompetentie - Management van mogelijkheden*, Samsom, Alphen aan den Rijn.

Vroom, V. (1964), *Work and motivation*, Wiley, New York. In: Spijkerman (1994), *op.cit.*

Watts, A.G. (1998), *Reshaping Career Development for the 21st Century*, Oratie University of Derby (UK), december 1998, <http://www.derby.ac.uk/cegs/rescareer.html>